

LIDERAZGO Y GESTIÓN DE PERSONAS

Los líderes de hoy necesitan vulnerabilidad, no bravado

por [Amy C. Edmondson](#) y [Tomas Chamorro-Premuzic](#)

19/10/2020

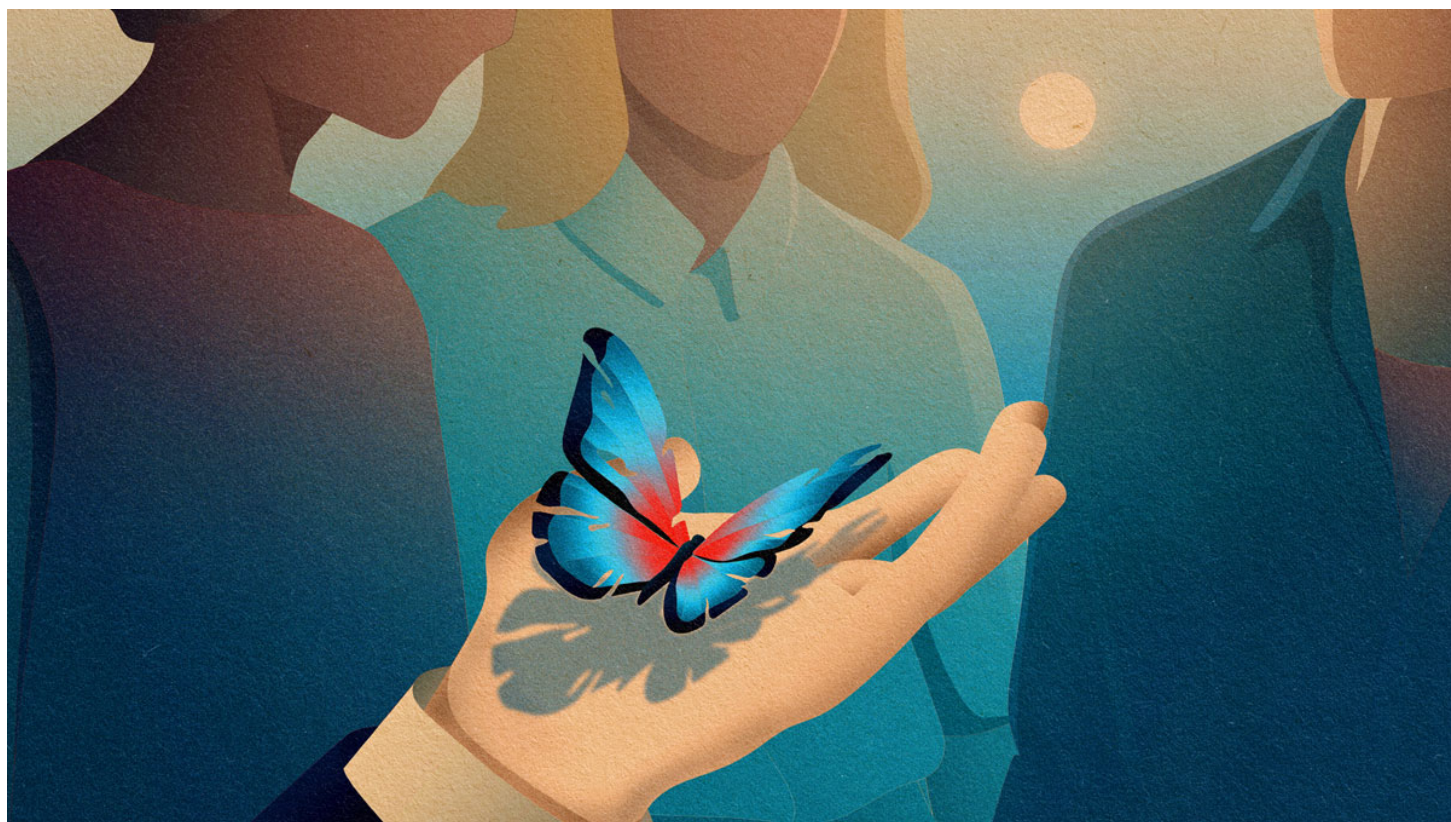


Ilustración de Peter Gehrman

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Pocos mitos son tan generalizados como la noción de que los líderes deberían aparecer resistente y confiado. O al menos, ese era el caso antes de la pandemia actual, que ha expuesto las numerosas debilidades de los dirigentes poderosos y dominantes y pusieron de relieve la superioridad de quienes tienen el valor de revelar sus vulnerabilidades.

Considere cómo Donald Trump, Boris Johnson, y Jair Bolsonaro descartó el virus, mostró bravada valiente y socavó las llamadas a usar una máscara o socialmente distancia, poniendo a otros en riesgo. Contraste esto con la franca y enfoque basado en datos tomada por Angela Merkel, Jacinda Ardern, o Sanna Marín, que salvó miles de vidas y mitigó los daños económicos a Alemania, Nueva Zelanda y Finlandia.

Las personas de organizaciones de todo tipo están mejor cuando sus líderes son inteligentes, honestos y cariñosos cuando toman acciones audaces y potencialmente impopulares, cuando se centran en ayudar a la organización a avanzar, no en cómo se ven y ciertamente no en crear un falso sentido de invencibilidad que en realidad daña a la gente.

En un mundo complejo e incierto que exige aprendizaje y agilidad, los líderes más aptos y adaptables son aquellos que son conscientes de sus limitaciones, tienen la humildad necesaria para hacer crecer su propio potencial y el de los demás, y son lo suficientemente valientes y curiosos como para crear conexiones sinceras y abiertas con los demás. Construyen climas de equipo inclusivos con seguridad psicológica que fomentan la crítica constructiva y la disidencia.

Sobre todo, abrazan la verdad: están más interesados en entender la realidad que en tener razón y no tienen miedo de aceptar que se equivocaron. Esto les permite acoger con satisfacción las críticas, no porque les guste más que a los

demás, sino porque saben que es necesario para progresar. En conjunto, este es un tipo muy diferente al del líder de estilo macho que rara vez tiene razón y rara vez tiene dudas.

Hay líderes que se han destacado por su estilo vulnerable. Uno es Oprah Winfrey, que se convirtió en la primera mujer multimillonaria negra de la historia gracias a una carrera empresarial multitalentosa que puso en el centro la vulnerabilidad y la autenticidad, viviendo su vida «de adentro hacia afuera.» Otro es Satya Nadella que resucitó a Microsoft transformando su cultura basada en sus propios impulsores centrales: humildad, curiosidad y aprendizaje constante. Y una tercera es Howard Schultz: Cuando regresó a Starbucks en 2007, después de que el negocio experimentara un declive sustancial, se abrió con sus empleados y fue transparente sobre sus desafíos y vulnerabilidades, lo que ayudó a impulsar un retorno al crecimiento. Aunque ellos y otros como ellos han sido admirados, los líderes vulnerables colectivamente no han recibido la atención pública generalizada y los elogios que han obtenido líderes heroicos y machistas.

¿Qué se puede hacer para cultivar un estilo de liderazgo más vulnerable? Aquí hay algunas sugerencias:

Empieza diciendo la verdad. Comparte tu perspectiva sincera con los demás, lo que sabes y lo que no sabes. Aunque es fácil decirle a la gente lo que quiere oír, los mejores líderes dicen a la gente la verdad, no importa cuán traumático sea. Cuando tengas claro los desafíos que te esperan, ayudas a tu equipo. Ser abierto acerca de sus debilidades es la última señal de fuerza.

Pida ayuda. El liderazgo no es heroico. No se trata de la persona a cargo, sino de desbloquear las fuerzas que unen a la gente como un equipo. Esto requiere que seas honesto acerca de tus vulnerabilidades y tu necesidad de su apoyo. Esta

autenticidad aumentará su compromiso con usted y dará rienda suelta a sus ideas y energía para hacer frente a los desafíos que se presentan. Hará que tu equipo sea más fuerte.

Salga de su zona de confort. Una de las razones por las que muchas personas no logran convertirse en líderes altamente efectivos es que se estancan, operando con piloto automático, autoperpetuando sus hábitos y repitiendo lo que ha funcionado en el pasado. Esta es la razón por la que jugar a tus propias fortalezas puede ser una receta para el desastre: a menos que trabajes en tus defectos, no desarrollarás nuevas habilidades. Sí, esto te hará parecer vulnerable a corto plazo, porque tu rendimiento siempre sufrirá cuando estés aprendiendo una nueva habilidad o comportamiento. Pero sólo puede hacerte más fuerte a largo plazo.

Cuando cometes un error, admítelo y discúlpate. Cuando lo hagas, no importa cuán decepcionada esté la gente, apreciarán tu honestidad y confiarán más en ti que si les mientes. El sentido de invencibilidad a corto plazo que puede experimentar cuando se abstiene de admitir sus errores es (a) efímero y (b) delirante. No admitir que estabas equivocado es una estrategia ineficaz para persuadir a los demás de que tienes razón, y cuando esta estrategia falla, la gente cuestionará no solo tu juicio, sino también tu autoconciencia.

Involucre a otros en su viaje de superación personal. Durante nuestras carreras de coaching y consultoría, hemos visto a algunos líderes que eran tan serios acerca de su plan de desarrollo personal que compartieron abiertamente sus comentarios (360, revisiones de rendimiento, retroalimentación ascendente,.) con sus equipos. «Mira, no soy muy bueno dando comentarios y desarrollando el rendimiento de otros», dijo uno de ellos a su equipo. «Así que a partir de ahora me estoy comprometiendo a comunicarme más, guiar a otros y ayudar a los miembros de mi equipo a avanzar en sus carreras, con la esperanza de que esto mejore mis habilidades de liderazgo».

En resumen, el liderazgo vulnerable en un mundo de extrema incertidumbre e interdependencia es vital para avanzar cuando las respuestas no son claras y cualquier persona en la organización puede aportar conocimientos o ideas vitales. Como una de nosotros (Amy) señaló en su libro *La organización intrépida*, «¡Para que florezca el trabajo del conocimiento, el lugar de trabajo debe ser uno en el que las personas se sientan capaces de compartir sus conocimientos!»



Amy C. Edmondson is the Novartis Professor of Leadership and Management at Harvard Business School. She is the author of *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (Wiley, 2019).



Tomas Chamorro-Premuzic is the Chief Talent Scientist at ManpowerGroup, a professor of business psychology at University College London and at Columbia University, and an associate at Harvard's Entrepreneurial Finance Lab. He is the author of *Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (and How to Fix It)*, upon which his TEDx talk was based. Find him on Twitter: @drtcp or at www.drtomas.com.

Español



Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en español?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

Idioma nativo o

This article is about LEADERSHIP & MANAGING PEOPLE

 Follow This Topic